

## 構造構成的組織行動論の構想

— 人はなぜ不合理な行動をするのか？ —

西 條 剛 央 \*

### Constructing a Structural Construction based Organizational Behavior

— Why do people behave irrationally ? —

Takeo Saijo

#### Abstract

The purpose of this paper is to suggest the usefulness of organizational behavior based on philosophical principles. For that purpose, the paper introduces structural constructivism as the metatheory. Firstly, the paper argues that the principles of philosophy can be used as the framework for recognition, which fundamentally controls behavioral patterns. Secondly, it explains interest-correlativity, which is the basic principle of structural constructivism. Thirdly, it argues that by applying interest-correlativity, its principles for value, evaluation, method could be used as a psychological framework for business practice. Lastly, the paper contrasts conventional organizational behavior based on scientific data with structural construction organizational behavior based on philosophical principles, and discusses the mutually complementary relationship between the two behaviors.

#### 要 約

この論文の目的は、構造構成的組織行動論の構築に向けて、組織行動論における哲学的原理の有用性を示すことであつた。この目的のために諸学の原理として構想、提示された構造構成主義をメタ理論として導入した。本論文では、第一に、原理は認識のためのフレームワークとなり、それらが行動様式を根本的に制御（規定）するということを論じた。第二に、構造構成主義の中核原理である関心相関性について説明した。第三に、関心相関性を適用することで、価値の原理、評価の原理、方法の原理といったものが、経営実践において心理学のフレームワークとして役立ちうることが論じられた。最後に、従来のデータベースの組織行動論に対して、本稿で提示した構造構成的組織行動論は原理ベースの組織行動論であり、それらは相補完的關係にあることが論じられた。

---

\* 早稲田大学大学院商学研究科 専任講師

## 1. 問題と目的

人類は急変化が常態の“動的時代”を迎えている。科学の飛躍的な進歩はもとより、情報化、グローバル化、ボーダレス化といった要因が重なることにより、人・モノ・情報の相互作用は過去とは比べものにならないほど活発になり、社会変化はますます加速している。こうした状況においては、過去の経験、知識の積み重ねといったものが、これまでのように通用しなくなる可能性が高い。なぜなら経験によって培ってきたノウハウや、これまでの成功体験は、その時代のその状況において有用であったとしても、現在、あるいは数年後にそのまま通用する保証はないためだ。

組織がこの未曾有の動的時代の変化に対応するためには——やや逆説的だが——時代や文化を超えうる普遍的な原理が求められる。ここでいう「原理」とは、「真理」や「絶対的な規範」といったものではない。そうではなく、誰もが論理的に考える限り「確かにそうだ」と理解できる可能性の高い理路のことである。そうしたもののだけが、グローバル化、ボーダレス化、情報化の相互作用により加速・融合・変化する動的時代において100年後も通用する普遍的な「智慧」となりうるのである。

たとえば、価値観が揺らぎ、多様化している時代といわれるが、そもそも価値とは何だろうか。また方法とは、理論とは、人間とは何だろうか。それらの「本質」を把握することは——ここでいう本質とはやはり「真理」や「アイデア」といったものではなく「あることからの重要なポイントを的確に言い当てたもの」を指すが——この動的時代に適応した組織を形成してゆくための一助になると考えられる。そして「本質」は、共通理解を拡げるための方法概念として使われる場合、「原理」と呼ばれる。

原理をもとに展開される議論とは、「そもそも“よい”とはどういうことか」といった次元にまで遡り、その本質を把握することから開始する。すなわち、「価値とは何か」「人間とは何か」「方法とは何か」といった、一般に自明のものとされる事柄の本質から問い直すのである。

こうした抽象的な問いは哲学的・理論的には意味があったとしても、現実の経営実践とは無関係だと考える人も少なくないだろう。しかしそうではない。世界的に有名な「知識創造理論」を創唱した野中は「知識を企業経営において取り扱うための効果的な理論的フレームワークと実践手法はまだ確立されているとはいいがたい」として次のように述べている。

問題はまず、知識というものの特質や本質が、いまだ十分に理解されていないところにある。たとえば「ナレッジ・マネジメント」という言葉は、ビジネスの実践の世界においては主にITに対する重点的投資によって企業経営を効率化することと受け取られた。知識を情報と同列視し、ナレッジ・マネジメントとは、単に情報を効率的に蓄積・伝達・使用することであるとの誤解に基づいてIT投資を進めたものの、結局期待した成果をあげることができなかった企業も多かった。知識の本質的な性質を理解しないままでは、その共有や活用を進めても効果をあげることができない。<sup>[1]</sup>

ここでは、「ナレッジ・マネジメント」という言葉が矮小化されて受け取られたために、効果的な実践につながらなかったことが問題とされている。つまり、知識に対する認識が経営実践のあり方を規定

してしまったのである。認識のあり方が行動の方向性を規定してしまうこと、これが「認識の行動規定性」と呼ばれる原理である<sup>[2]</sup>。そのため野中らは「知識とは何か」という問いを立て、その本質を理解することが、ナレッジ・マネジメントにおいて必要不可欠であると考え、知識の性質についての議論を展開したのである。

こうしたことから「○○とは何か」という問いのもとで、通常自明とされる事柄の本質を的確に捉えることが重要になることがわかるだろう。そうして「○○とは××である」という形でその本質（原理）が把握されたならば、対象に対してそのような認識が形成されることになり、それが行動の方向性を規定することになる。これは「原理の認識・行動規定性」ということができよう。従来の組織行動論は実証データに基づくものであり、原理を基軸としたものはみられないが、上述してきた観点からみれば、原理に基づく組織行動論（組織心理学）<sup>[3][4]</sup>は普遍的な人間心理・行動理解に役立つものになりうることをわかるであろう。

以上の問題意識から、本論では「価値とは何か」「人間とは何か」「方法とは何か」といった事柄の本質から問い直し、それらを原理として提示し、その組織行動論的知見としての有用性を示すことを目的とする。

## 2. 方法

上記の目的を達成するために、本稿では人間科学の原理として体系化されたメタ理論である「構造構成主義」（Structural constructivism）を援用する<sup>[5]</sup>。構造構成主義はフッサールの「普遍学（Universalwissenschaft）」<sup>[6]</sup>の確立といった理念を継承発展させたものであり、最近では「構造構成学」（Structural constructology）と呼ばれることもある。また構造構成主義に基づき構築されたメタ研究方法である SCRM（Structural-construction research method、構造構成的研究方法）の理路もあわせて導入する<sup>[7]</sup>。

構造構成主義の思想的系譜に触れておくと、もともとは認識論ではフッサール（Husserl, E.）の現象学<sup>[8]</sup>とそれを独自に継承発展させた竹田青剛<sup>[9]</sup>、西研<sup>[10]</sup>の「現象学」、存在論ではロムバッハ（Rombach, H.）の「構造存在論」<sup>[11]</sup>、記号学ではソシュール（Saussure, F. de.）の「一般記号論」<sup>[12]</sup>と丸山圭三郎の「記号論的還元」<sup>[13]</sup>、科学論は池田清彦の「構造主義科学論」<sup>[14]</sup>といったように、現象学、存在論、認識論、記号論、構造論、科学論それぞれの領域の諸成果を有機的に統合して開発されたメタ理論だが、ここではそうした思想的系譜に関する言及は最小限に留め、適宜そのエッセンスを解説する。

なお構造構成主義は体系化されて6年ほどしかたっていない新しい思想だが、その原理性により、人間科学的医学、医療論、感染症、実践原理論、看護学、障害論、QOL 理論、チーム医療、医療教育、看護学教育、異職種間連携、作業療法、理学療法、臨床心理学、心理療法論、認知運動療法、精神医療、認知症アプローチ、リハビリテーション論、EBM、EBR、NBM、インフォームドコンセント論、パターンリズム論、歴史学、国家論、メタ研究方法、質的研究法、質的研究論、統計学、実験研究論、生態心理学、社会学、教育学、教育指導案作成法、心理学論、アサーション理論、自己効力理論、メタ理論

構築法、文学論、理論論、他者論、健康不平等論、妖怪論、縦断研究法、ダイナミック・システムズ・アプローチ、発達心理学、英語教育学研究法、議論論、学融論、信念対立論、助産学、社会構想法、職業リハビリテーション、地域福祉活動評価法、メタ科学論、時間論、社会関係資本論といった様々な領域に導入・応用されている<sup>[15]</sup>。しかし、経営分野への導入はまだ確認されていないため、本稿の試みはマネジメントという最も実学性を求められる領域において構造構成主義がどの程度有効性を発揮するかを示す試金石としての意味も持つであろう。

### 3. 価値とは何か？：価値の原理

動的時代においては価値の所在そのものが揺らいでいるため、「〇〇は価値がある」という固定的な価値は普遍的なものにはなりえない。現在価値のあるモノも、100年後、50年後に現在の価値が担保されている可能性は少ないであろうし、原理的には、数年後、いや1年後、1ヶ月後ですらその価値が担保されている保証はない。しかしだからといって、すべての価値は相対的に変化し続けるという諸行無常性を掲げているだけでは、経営にとって役立つことはないというまでもない。そのため、特定の規範的価値を前提とすることもなく、相対主義に帰着することもない原理的な価値論が求められているのである。あらためて「価値とは何か」という事柄から原理的に問い直す必要がある所以である。

「価値とは何か」。このシンプルな問いは実はかなりの難問である。20世紀を代表する科学哲学者の一人、カール・ポパー（Popper K. R.）も次のように指摘している。

ほとんどの科学者や科学的訓練を積んだ哲学者が価値について書きたがらないわけを、ケーラーは非常に明快に説明する。その理由は、価値についての議論の極めて多くがまったく中味のない駄弁でしかない、ということにほかならない。われわれのきわめて多くは、価値について論じれば、自分たちもまた空虚な駄弁、あるいはそうでないとしても、それとたいして変わりのないことをやらかすだけであろうと危惧するのである。<sup>[16]</sup>

このように「価値とは何か」について意味のある言及をすることは、哲学者にとっても非常に難解なことなのである。そのため、多くの経営論でも価値とは何かといった問題について原理的な解答を与えているものは少ない。しかしマネジメントに関するいくつかの原理的言及を残してきたピーター・ドラッカー（Drucker, P. F.）は——哲学的というよりはその天才的な洞察力によって——この問いを考える上で有用な示唆となる本質的洞察を残している。

企業が自ら生み出していると考えているものが、最も重要なのではない。特に企業の将来や成功にとって重要なのではない。顧客が買っていると思うもの、“価値”と考えるものが決定的に重要である。それが事業が何であり、何を生みだし、そしてそれが成功するかどうかを決定する。<sup>[17]</sup>（訳：西條）

真のマーケティングは、マークス&スペンサーが始めたやり方、すなわち顧客の人口構造、現実、ニーズ、価値からスタートする。「我々は何を売りたいか」ではなく、「顧客は何を買いたいか」と問う。「これが我々の製品やサービスができることだ」ではなく、「これらが顧客が探し、価値を見出し、求めている満足である」という。<sup>[18]</sup> (訳：西條)

このようにドラッカーは価値とは相手（顧客、ユーザー）が見出すコトである、ということを見抜き、的確に言い当てている。たとえば、現在「価値創造」というコトバが重視されているが、我々は価値そのモノを創造することはできない。価値とは顧客が見出すコトである。したがって正確に言えば、相手（顧客）に価値を見出してもらえ可能性が高いと考えられる物やサービスを創造することしかできないのである。だからこそドラッカーは「事業の目的として有効な定義は一つしかない。顧客の創造である」<sup>[19]</sup>と明言した。

では、価値とは顧客の何に照らして見出されるのだろうか？ ここではさらに踏み込んだこの問いに答えるために「関心相関性」という理路を導入した上で「価値の原理」を定式化していこう。

関心相関性とは、もともとは竹田<sup>[20]</sup>が、ニーチェ (Nietzsche, F.)<sup>[21]</sup>の「力の思想」やハイデガー (Heidegger, M.)<sup>[22]</sup>の気遣い（関心）の議論を踏まえ「欲望相関性」として概念化したものを、西條がフッサール<sup>[23]</sup>の志向性によって基礎づけることで構造構成主義の中核概念として定式化したものである<sup>[24]</sup>。たとえば、普段は何の価値もなく目にも入らない（存在化しない）水たまりも、広大な砂漠で死にそうなほど喉が渇いていたならば貴重な存在として立ち現れ、代え難いほど高い価値を帯びることになる。したがってこの原理を詳しく表記すれば、「身体・欲望・関心・目的相関性」というものとなるが、本稿では関心相関性という表記を採用する。これは構造構成主義の存在論、言語論、構造論、価値論、科学論の基軸を為す中核概念となる。

この関心相関性を「価値の原理」に焦点化していえば、「すべての価値は、欲望や関心、目的といったことと相関的に（応じて）立ち現れる」ということになる。これを踏まえ、ここであらためて価値を定義すれば、「価値」とは「欲望や関心、目的に応じて（相関的に）立ち現れる良し悪しに関する意味」ということになる。この観点からみれば「価値がある/ない」といった判断をする際に、その価値はそれを見出す本人の欲望や関心に応じて立ち現れることを自覚的に認識することができ、より妥当な価値評価を行うことが可能になるのである。

#### 4. なぜ“独断的判断”をしてしまうのか？：価値評価の原理

さて、原理的な考えであればあるほど、その了解性の高さゆえに、一度知ってしまえば当たり前のように感じられるものである。では、なぜドラッカーはその「当たり前」のことを指摘し続ける必要があるのだろうか。それは、経営者の自然的態度に基づく判断に反するものだからだ。自然的態度というのは「○○というモノがあるから→○○が見える」という認識図式のことである。今日前にこの論文があるから、論文が見える。当然のことである。だからこそフッサールはこれを「自然的態度」と呼んだ。では、自然的態度の一体何が問題になるのか。

これは事物の知覚それ自体においては問題にはならない。「モノがあるから→モノがみえる」というのはまっとうな（機能的な）認識である。しかしこの認識構図は価値認識においては必ずしも機能的ではなく、むしろ根深い問題を孕みうる。我々は必ずしも事実と価値を分明にして認識しているわけではない。むしろ、「あの人はシロだ（クロだ）」ということがあるように、ある文脈においては「シロ=よい」「クロ=わるい」といった形で知覚と価値が相即している（隙間がない）ことも珍しくない。この自然的態度に従えば、「白い（よい）モノが実在するから→白く（よく）みえる」ということになる。すなわち、「○○という価値の低いモノがあるから→価値の低いモノがみえる」ということになるのだ。すると「価値のないモノが客観的に実在しているから、自分はこれを価値のないものと思っている」と客観的に判断したつもりになってしまう。このように自然的態度は、自分にとっての価値判断を—そのような自覚すらなく—絶対視してしまうことにつながるのだ。そのため、ときにワンマン・カリスマ経営者が顧客の関心を尊重するよりも、自分の直観や価値判断を絶対視する、ということが起こる。もちろんそうした独断が成功するときもあるが、原理原則から外れた独断がいつまでも功を奏するはずもなく、いずれ組織にとって致命的な打撃となる判断ミスをしてしまうことになる。

ではどうすればよいのか。妥当な価値評価を可能とするためには、現象学的思考法を身につけることが有効である。そのためにはまず、「価値がある/価値がない」「良い/悪い」といった自分の確信（判断）をまずは括弧に入れて置いておく。現象学ではこれを「括弧入れ」（エポケー）という。これ自体は非常にシンプルで「私はこれを価値がある/ない商品だと思っているが、その判断はひとまず横においておこう」と考えるのである。

さらに実感された価値判断に際して、「そのような確信をもつに至ったのはなぜなのか？」というように確信した理由を考えるようにする。「私はなぜこれを価値がある/ない商品だと判断しているのだろうか」と考えるわけである。これを「現象学的還元」と呼ぶ。

この際に関心相関的観点を導入すると考えやすくなる。「関心相関性」とは、「すべての価値は、欲望や関心、目的といったことと相関的に（応じて）立ち現れる」という視点であった。これによって、ある商品に対して「価値がある/ない」と判断しているときにも、「自分の○○という観点からみればまったく価値が見いだせないが、顧客の□□という観点からみれば高い価値がある」といったように複眼的な評価（判断）が可能になるのである。これが「関心相関的評価」である。この際、「実在→見える」という自然的態度に対して、関心相関的観点は「自分は○○という関心を持っているから→××に見える」といったように「関心→見える」となっていることがわかるだろう。「客観/実在→見える←主観/関心」と対比させることができるように、自然的態度と関心相関的態度ではベクトルの基点が真逆といってよいほど異なるのだ。先ほど価値の原理は、経営者の自然的態度に基づく判断に反すると述べた意味はここにある。

もちろん、我々は「これには間違いなく価値がある」と感じたり、確信したりすることがあり、そのこと自体は否定されるべきものではない（というよりそうした感度から始める他ない）。しかし、そうした直観を盲目的に信じることしかできなければ、顧客にとって価値あるものを生み出すという原則を踏み外し、いつの日か致命的な失敗をしてしまうであろう。

これは知ってしまえば当然のことのようだが、しかし実際には自然的態度が自然なゆえにその認識形式に依拠してしまっていることを自覚するのは困難なのである。そのため、こうした考えに対して「そんなのは当たり前だ」と切り捨ててしまう人ほど、独断的な判断をしてしまう危険性が高いと言わねばならない。そして、当たり前を守るべき原則が見失われたことによって生じる損失は甚大なものになるからこそ、ドラッカーは先に挙げたような指摘を繰り返したのだと考えられる。動的時代を迎えて、速断即決をしなければならない場面も増えるであろうが、そういうときこそ原理を見定め、「人間は自然的態度が基本であり、そのため自分も自らの関心を絶対化した判断をしてしまう可能性は常にある」と自覚することで関心相関的思考法を意識的に活用することができ、独断的評価（判断）に陥らずに済む可能性が高まるといえよう。

関心相関的観点は、経営戦略上の価値判断のみならず、たとえば、社員を多角的に評価する際など多くの局面で活用可能である。この観点から洞察することで「自分はこれまで利益の最大化に関心があったため、売り上げ業績の良い人ばかりを評価してきたが、組織をスムーズに運営するという関心からすれば、直接的な利益は上げていなくとも、いつも笑顔や冗談で職場を和ませてくれる人にも価値がある」といったように、この競争過多の時代について見落とされがちな多様な人材の意味に思いを馳せる可能性が生まれるのである。

## 5. なぜ良識ある会計士が不正監査を起こしてしまうのか？：前提にある人間観を問い直す

上述してきたような価値評価、価値判断に関わる議論は、「人間観」に深く関わってくる。近代欧米圏においては一般的に、人間とは——少なくともマネジメントに携わるようなまっとうな人であれば——合理的で、公平、公正な価値判断が下せる知性的な存在としてみなされてきた。しかし、最近の組織行動論（社会心理学）の研究領域においては、「客観的な態度で、公平を期そうという時ですら、欲求は情報を解釈する方法に強力な影響を及ぼす」という「自己奉仕的バイアス」(self-serving bias)<sup>[25]</sup>や、誰にでも分け隔てなく接する人でも無意識下における人種や性別の固定観念に従って評価してしまう「潜在的偏見」<sup>[26]</sup>等について多くの研究が積み重ねられている。

ベイザーマン (Bazerman, M. H.) らはハーバード・ビジネス・レビューに掲載された「善意の会計士が不正監査を犯す理由」という論文<sup>[27]</sup>において、「バカ正直で、いかにきちようめんな会計士であろうと、会計にはしばしば主観が入り込んでしまうこと、また監査法人とクライアントの関係が親密であるゆえに本当の財務状況を隠し、投資家や規制当局、時には経営者をもあざむく粉飾を無意識のうちにやってしまうことがある」と根本的な問題提起をした上で、「ベテランの監査人でもバイアスから逃れることは難しく、自分自身の考えに従って数値を出すのではなく、クライアントのバイアスの影響を受けた会計数値を受け入れやすいこと」を実証する実験結果をはじめとした数々の研究を紹介している。

さて、これらは「公平、公正な判断が下せる知性的な存在者」としての人間像を否定する知見に他ならないが、ここで指摘したいことは、これらが「バイアス（偏り）」と表現されている点にある。つまり、なぜ「バイアス」になるかといえば、「公平、公正な判断が下せる知性的な人間像」を基本的な人間観として前提としているため、と解釈することができよう。しかし関心相関的観点を敷衍すれば、人

人間は身体・欲望・関心・目的といったもののあり方に依拠して、存在を認識し、意味や価値を見出す存在ということになるため、これらはバイアスなどではなく、前提とすべき基本的な事柄になる。つまり、自分の欲望や関心に依拠して価値評価する以上、自分の雇用の鍵を握っている顧客の要望に応えたいという関心を持つことはごく自然なことであり、またその関心に依拠して会計評価することになるため、悪意がなくとも、おのずと顧客の関心に沿ったものになってしまうのである。これは、だから良いとか悪いとか、そうあるべきではないといった次元の話ではない。原理的に考える限り、人間は関心相関的存在なのだから、それを前提とした上で考えた方が有意義だろうということなのである。

ベイザーマンらも「バイアスを排除することに関しては、本人がバイアスを排除しようと意識的に努力しても限界がある」ため、「SOX 法や他の提案に見られるガバナンス改革の内容は、いずれも自己奉仕的バイアスという根本的な問題に対処していないことから、現在のアメリカが抱える不正会計の問題を解決できそうもない」と本質的な議論を展開している。そして「肝心なことは、自己奉仕的バイアスを生み出す誘因を排除すること」としており、「監査結果をクライアントが喜ぶかどうかということによって、監査人の利害が左右されてはならない」といくつかの具体的な解決案を提示している<sup>[28]</sup>。

アメリカの「外的」な制度改正に対する指摘はまっとうなものだと思われるが、そうした制度設計をしてしまうのは、技術的な問題というより、「公平、公正な判断が下せる知性的な人間像」を前提とすることにより必然的に為されると考えたほうがよい。そうすることによって、この問題に限らず、最近明るみになってきた検察の証拠捏造による冤罪問題や、明らかに公平性に欠いた裁判の問題も、近代の「公平、公正な判断が下せる知性的な人間像」を前提としたことによる構造上生じた問題として捉えることができ、社会設計全体を再構築する動向につながると考えられる。

もっとも実際に我々が国の制度を変えていくことは難しいが、しかし関心相関的人間観へとその前提を書き換えることによって、個々の心理学的知見を応用することで（あるいはそうした知見がなかったとしても）、より機能的な仕組みを考案することが可能になる。たとえば、もし経営者が経営を堅実に進めるために監査機能を健全に働かせたいと考えたならば（関心）、先方に堅実な会計を心から望んでいることを伝えた上で、一定期間（たとえば5年）は必ず契約を更新すること、途中で報酬などの契約内容の変更はしないこと、一定期間が過ぎた後の契約更新はないことなどを最初の契約に盛り込むことで、会計士が企業の関心に沿った業務を忠実に実行できる条件（方法）を整えることができると考えられる（これは後述する「方法の原理」の実践例でもある）。

上記のような議論からも「人間とは何か」という哲学的問いや、それに答える「人間とは〇〇な存在である」といった人間存在観が、制度設計や社会実践のあり方を根底から規定していることがわかるだろう。ここでは会計を一例に取り上げたが、関心相関的存在としての人間像に前提を置き換えることで、組織構造、マーケティング、イノベーションといったあらゆる側面からバージョンアップを図れる可能性がある。

## 6. 方法とは何か？：方法の原理

これまで多種多様な経営論、経営手法に関する論文や書籍が公刊されており、それは経営実践や経営

学の発展に大きく貢献してきた。しかしここに方法を巡る一つのパラドクスがある。経営が失敗する典型的なパターンの一つとして、「成功経験の積み重ね」が挙げられる。ある考え方に基づき、経営が成功すればするほど、それが正しい方法であるという確信が深まっていく。また手段であるはずの方法自体が目的となる「方法の自己目的化」<sup>[29]</sup>に陥ることも珍しくない。厄介なのは、方法が機能的であればあるほど、「方法の呪い」というべき失敗の構造に引き込まれてしまうところにある。「私はこの方法で成功してきたのだ！」という台詞とともに、どれだけ多くの（ワンマン）経営者が会社を潰してきたか。おそらく星の数では足りないはずだ。

しかし、これは人間として極めて自然なことなのである。人間は、自らの経験の積み重ねによって——意識しているかどうかは別として——特定の事柄を確信しながら生きる存在であり、過去の経験上うまくいっている場合やスムーズに進んでいる場合には、その前提にある事柄が正しいことは自明なことになってしまうのである。たとえば、目の前の床が抜け落ちないということは、今まで床が抜け落ちたことがないという経験から疑いを扶む余地もなく——そのような感触すら自覚されることもなく——確信されているのである。それと同様にこれまで間違いなく成果をあげてきた前提（経営方法、経営理論、経験的ノウハウ）は、疑いの余地もなく正しいものとして確信されてしまうのである。

こうしたことが「呪い」と呼ばれるのは、そうした自覚すら生じないため、対策の立てようがないことに由来する。むろん、個々の経営手法を学んだり、それらを精緻化したりすることで解消することはできない。なぜなら、それが有効性を発揮するほど方法の呪縛も強くなってしまうためだ。

こうした方法の呪いを解呪する装置が「方法の原理」<sup>[30]</sup>なのである。「方法」とは、必ず(1)特定の状況・制約下で、(2)特定の目的を達成するために使われる。したがって、方法とは(1)特定の状況や現実的制約のもとで(2)目的を達成するための手段ということになる。これはあらゆる「方法」に妥当する定義（原理）となる。したがって、方法の有効性は(1)現実的制約（状況）と(2)関心・目的に応じて吟味し選択すればよいことになる。

こうした方法の原理を視点とすることによって、方法の有効性を常に、状況と目的に照らして検討することが可能になる。これによって「方法の呪い」を解除（相対化）しながら、時代（状況）やニーズ（目的）が急速に変化する動的時代においても、その都度状況や目的に照らしてより有効な方法を選択したり、また必要に応じて修正したり新たに開発したりしていく、しなやかなあり方を自覚的に持つことが可能になる。

これも言われてみれば当たり前を感じることであろう。しかし、現実には当たり前で済ませることができないのは、次のドラッカーの言葉からもわかる。

構造は戦略に従う。組織構造は目的を達成するための手段である。組織構造に取り組むには、目的と戦略から入らなければならない。これこそ組織構造についての実りある洞察である。組織づくりの最悪の間違いは、理想モデルや万能モデルを生きた組織に機械的に当てはめるときに生じる。<sup>[31]</sup>

順風満帆だった大企業が、低迷し挫折し、危機に直面する。方法が下手だからではない。正しく行っている。実を結び得ないことを行うようになったにすぎない。事業の定義としてきたものが、現実にはそぐわなくなったためである。<sup>[32]</sup>

方法の原理の観点からいえば、時代的、環境的な状況を勘案した上で、有効と考えられる目的が立案される。このときの目的はいわば「方法的な目的」であり、これを基軸として「戦略」が立てられる。その戦略（目的）に照らして（相関的に）方法の有効性は決まってくる。組織構造も目的を達成するための手段である以上、絶対に正しい組織構造などというものは存在せず、状況や目的にそぐわなければいかに「理想的なモデル」を当てはめたところで有効に機能しないのは明らかである。そのため組織構造ありきではなく、目的に照らして有効と考えられる組織構造をその都度検討し、必要に応じて再構成する必要がある、ということなのである。

さらにいえば、経営は成功したが家庭が崩壊したという人は少なくない。売り上げは上がったが社員は自殺したということもあろう。そうした悲劇を回避するためにも、そもそも何のために経営しているのかとときに問い直すことが重要になる。ここで難しいのは一生懸命経営に取り組むほど、この当たり前のことが見失われてしまう、という点にある。「幸せに生きることが一番大事だ」という台詞がなぜ意味を持ち、耳にしたときにハッとするのか。それは真面目な人ほどその当たり前のことを忘れてしまうからなのである。したがって、我々は、時折、関心相関的観点を起動させて、「そもそも何のために経営しているのか」といったように今やっていることの人生における意味を問い直すことが必要となるのである。

## 7. なぜ権力や地位を手中した途端に墮落するのか？：方法の原理の観点から

2003年、ハーバード・ビジネス・レビューにクラマー（Kramer, R. M.）の『なぜ権力を手にすると墮落し始めるのか』<sup>[33]</sup>という論文が掲載された。その冒頭には次のような文言がある。

奥の院に潜んでいた大物達がビジネス誌の表紙を飾るようになると、ルールなど意に介せず、居並ぶライバルをぶっちぎっていく大胆不敵な態度に、だれもがその目を奪われた。ただし彼らは、神話のイカロスよろしく、あまりに高く飛びすぎた。スキャンダルが暴かれ、かつて崇拜と羨望の的であったリーダーたちは急転直下で地に墮ちた。

実業界に限らない。政治、宗教、メディアなどの他分野でも、尊敬の対象であったリーダーたちが次々に墮ちていった。斯界の帝王だった人物が、次の瞬間には歩道に叩きつけられる。いったい何がまずかったのか、本人も首をひねるばかりだ。<sup>[34]</sup>

著者はこうした現象に「イカロスの翼症候群」（genius-to-foolly syndrome）と名付け——これは本稿で「方法の呪い」と呼んでいるものの変奏体<sup>ヴァリエーション</sup>といえる——いくつかの研究成果を踏まえた重要な議論を展開している。ここではこの論文の議論を踏まえつつ、「方法の原理」の応用例として、この原理に

よってよりシンプルかつ一貫した形で説明できることを示そうと思う。

方法の原理によれば、方法の有効性は(1)状況と(2)目的に応じて決まる。ウイナー・テイクス・オール市場(独り占め市場)に代表される激しい競争の中で(状況)、ライバル達を追い落とし、頂点を極めるという目的のもとでは、「きわめて好戦的」「リスクに物怖じしない」「みずからの衝動に従い機敏に行動する意欲」「反省は成功の敵と見なす」「成功への裏道を見つける」といった性格傾向が有効な「方法的性格」として機能するため、「中庸を嫌う危険な性格が染みついていく」ことになる。とはいえ成功する以前は、批判してくれる人は少なからずおり、思い通りにならないことも多いため、自省や謙虚さを取り戻す機会もあり、暴走にも歯止めがかかっている状態にある。いわばアクセル全開で坂道を上っているのだが、相当急な斜面をのぼらなければならず、ライバルも奔り抜けているため思い通りにならないこともあり、過度な暴走には至らないのである。

ところがいざ頂点を極めると、状況は一変する。つまり、「給料を払ってくれるボスをほめ称えよう、弁護しようと待ち構えている部下たちに囲まれ」、「職位が高い部下になるほど、リーダーの意向を尊重する傾向も強い」ため、自らの言動を反省する機会が極めて少ない状況になる。

さらには、「すべてを欲するタイプの人間にとって、この種の犠牲(家庭不和、離婚、養育権の放棄)はトップの座への切符代にすぎない。しかし、このような経験をしたリーダーほど、権力のもたらす高揚感に酔いしれるおそれが高い」(括弧内は筆者が補足)と言われているように、何かを犠牲した人ほど、それによって得たものに依存するようになるため、それまでの言動は強く「強化」されることになるのだ(行動主義における「強化の原理」)。まさに「権力は究極の媚薬」なのである。

ところが、「リスクを好み、ルールを軽んじると、転倒の危険は非常に大きく」なり、「さらに危ない傾向として、すべてを欲し、平気でルールを破るタイプのリーダーは、ルールを守る人間をあなどるようになる」のである。さらにクラマーはこう続ける。「ちょっと考えればわかると思うが、このような態度が極端になると、先走りに過ぎ、やがては破滅にむかっていくような企業文化が形成されていく。そう、エンロンやタイコ、ワールドコムのように。」部下は上司の背中を見て育つ。方法の呪いは組織内に伝染するのだ。日本でもいくつかの企業が思い当たるのではないだろうか。

さらには悪いことに、競争の激しい市場では、「実際のところ、職業上その頂点にたどり着くには、ある種の態度や行動を捨てざるをえないのだが、これこそまさに、トップに立ってから生き残るうえで是が非でも必要な習慣なのである」と指摘されているように、多くの場合、トップに居続けるために必要になるブレーキを、そこに辿り着く過程で不要なものとして取り外してしまうのである。そんな無謀なことはしないとされるかもしれないが、10年、20年とライバル達とのぎを削りながら急斜面をのぼり続けていたならば、——何しろ合理的で無駄を嫌う人たちだ——心理的なブレーキなど不要と思っても何ら不思議はない。

いつまでも続く上り坂をイメージしていた際に、ある日突然下り坂になる。ついに頂点を極めた最高のテンションで、アクセル踏み、いつもの通りハンドルを切る。しかしカーブを曲がりきれずに、崖から真っ逆さまに墜落する。以上が「方法の原理」から読み解く、「イカロスの翼症候群」の正体(構造)ということになる。

こうした悲劇に陥らないためにはどうすればよいのだろうか。これも方法の原理によって引き続き説明可能である。クラマーは「トップに上り詰めてからその地位に長く座っている人たちには、行動基準や価値観に共通点が見られた」として、「性格や経営スタイルは違えど、だれもが優れたバランス感覚と高い自己認識力を備えて」おり、「心理と行動の両面で節度を失わないように、習慣づけてきたこと」が共通していたという。そこに挙げられているあるハリウッドの経営幹部の台詞は印象的だ。

「スターを招いたパーティ、内輪の試写会、仕事相手との朝食会などには、なるべく出席しないで済ますように心がけています。アカデミー賞はもちろん楽しみですが、子どもや友人と一緒に寝ころんでテレビで観るんですよ。みなさんと同じです。」<sup>[35]</sup>

これを踏まえクラマーは「ありふれた生活はつまらなく聞こえるかもしれない。しかし自分を見失わず、顧客や部下など、普通の人々から浮き上がらずに済む、確実な方法なのである。」と述べている。そして、「まったくのところ、頂上に上り詰め、その地位を長く維持したいと思うなら、謙譲さを忘れないこと」であり、「そして、自分の内に謙譲の心を育む最高の方法は、人生で本当に大切なものは何であるか、時々思い起こすことだ」と指摘する<sup>[36]</sup>。このような観点からすれば、謙虚さは倫理的な要請であるばかりではなく、成功者であり続けるために要請されるマストアイテムといえよう。

つまり、頂点を極めてから、長いことその地位に座っている人は、心理、行動の両面で優れたアクセルのみならず、それと同じぐらい優秀なブレーキを持ち、先に方法の原理のセクションで述べたように「今やっていることの人生における意味を問い直す」といったことを実践していたのである。

しかし、「そんなことか」と安易に考えてはならない。

リーダーの卵たちは、いまの自分の人格や倫理観がそのまま、トップに至る道程において遭遇する誘惑や苦難から身を守ってくれると信じている。成功を目指す過程で、これまでの自分が変わることはなく、スケールが大きくなり、その中身が熟成するだけだと思っているのだ。

もちろん、つかんだ栄光がするとその手からすり抜け、転落していくことなど、夢想だにしていない。しかしながら、それがまさに転落の理由なのだが――。<sup>[37]</sup>

特に、急変化が常態の現代社会において、成功者への道を駆け上がるスピードも増しているが、失墜するときの速度の方が遥かに速いのが常である。慎重さ、抑制、思い留まる、休む、リスク回避、徹底しない、といった類のブレーキを失った車は、いつか必ず大事故を起こすということを胸に刻んでおく必要がある。とはいえ、状況と目的によっては、リスクを覚悟でがむしゃらにアクセルを踏まなければ生き残れないという“勝負所”もあるだろう。しかしそうした場合でも幸せに生きるという目的に照らして、やむを得ないという形で、期間限定で戦略的に採用されるべき緊急的な方法であることを自覚して使用する必要がある。

方法の原理は、トップに上り詰めるのとトップを維持するのでは、状況も目的もまったく異なるため、

それらに照らして方法を戦略的に変えていかなければならないことを教えてくれる。常に状況の変化を見定め、それに応じた目的（戦略）の妥当性を検討しながら、方法をシフトしていくことはこの動的時代を乗り切るための原理的原則となるだろう。この知ってしまったら当たり前の原理を、当たり前ではないほど徹底できるかどうか。持続的発展（成長）の鍵はここにあるとあってよい。「方法の原理」はそれを自覚的に実践し続けるための方法的視点（無形量の眼鏡）として役立つのである。

## 8. 考察

本論では、構造構成主義における、関心相関性を基軸とした諸原理により人間の認識や行動のあり方を変えることで経営実践上どのように役立ちうるかを論じてきた。ただし紙面の制約上、マネジメントのごく限定された側面に限られており、またその他の原理については触れることができなかった。それが本稿の限界でもあり今後の課題でもあるが、構造構成主義に基づく組織行動論の骨子とその有効性の一端を示すことはできたと思われる。

従来の組織行動論は、本稿でも紹介してきたように実証研究に基づく知見の積み重ねにより発展してきた<sup>[38]</sup>。それに対して本稿は、関心相関性を軸に様々な心理現象を一貫して説明可能であることを示してきた。このことは「より小数のものによって為されうるものが、多くのものによって為されるのは無駄である」<sup>[39]</sup> というオッカムの剃刀の観点から有用である。実証データに基づく従来の組織行動論を「科学的組織行動論」というならば、ここで提示された組織行動論は、哲学的な原理に基づく「原理的組織行動論」ということができよう。特に本稿で概要を示してきた構造構成主義に基づく組織行動論を「構造構成的組織行動論」と呼ぶこととする。

原理は、誰もが確かにその件についてはそう考えざるを得ないというほど強く深い理路であるため、個々人が——たとえそれに関する専門的な知見が生み出されていなくとも——その原理を基軸に妥当な見解を導出することが可能になる点に大きなメリットがある。また原理は普遍性を備えていることから、それに基づくことでこの動的時代において時代や文化に左右されることなく有効性を発揮する考え方となる。それが原理を基軸とした組織行動論の強みとあってよいだろう。

ただし、それは従来の組織行動論の知見を無用にするものではまったくない。むしろ、それらとは相補完的な関係にある。本稿のように科学的知見と原理が組み合わせることで、より一貫性の高い説明が可能になる。また、心理学的アプローチにより原理では踏み込めない細かい条件を検討することも必要であろうし、逆に原理がドライバとなって実証研究が積み重ねられていくこともあるだろう。

動的時代を迎え、急変化が常態となった現在、いつの時代も変わらない「本質」を見定めて、対応することの重要性は増すばかりだ。原理は認識を生みだし行動を規定する。本稿で示された原理によって読者の認識が変化し、より妥当な経営実践につながっていく一助となれば幸いである。

## <註・引用文献>

- [1] 野中郁次郎・遠山亮子・平田透 (2010) 『流れを経営する——持続的イノベーション企業の動態理論』、東洋経済新報社、p.4
- [2] 西條剛央 (2008) 『ライブ講義・質的研究とは何か：SCQRM アドバンス編』、新曜社、p.115
- [3] 組織行動論に関する書籍は海外の文献を中心に公刊されている。日本語で読める文献の中では、特にハーバード・ビジネス・レビュー掲載論文を集め翻訳した以下の書籍が、実学を重視する実務家にとって有益と思われるため、本論ではこの文献を中心に紹介することとする。  
ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス編集部 (2007) 『組織行動論の実学』、ダイヤモンド社
- [4] なお組織行動論 (organizational behavior) という呼称が一般的だが、同義として組織心理学 (organizational psychology) と呼ばれることもある。本稿では基本的に組織行動論という用語を用いる。
- [5] 西條剛央 (2005) 『構造構成主義とは何か——次世代人間科学の原理』、北大路書房
- [6] Husserl, E. (1973) *Cartesianische Meditationen*. Haag : Martinus Nijhoff, S. 浜渦辰二 (訳) (2007)、デカルト的省察、岩波書店、p.33
- [7] 西條剛央 (2009) 『看護研究で迷わないための超入門講座——研究以前のモンダイ』、医学書院
- [8] Husserl, E. (1976) *Die Krisis der europäischen Wissenschaften und die transzendente Phänomenologie : Eine Einleitung in die phänomenologische Philosophie*. Haag : Martinus Nijhoff, S. 192. (細田恒夫・木田元(訳) (2006) 『ヨーロッパ諸学の危機と超越論的現象学』、中央公論新社)
- [9] 竹田青嗣 (1994) 『現象学は〈思考の原理〉である』、筑摩書房
- [10] 西研 (2005) 『哲学的思考』、筑摩書房
- [11] Rombach, H. (1971) *Strukturontologie : Eine Phänomenologie der Freiheit* Verlag Karl Alber GmbH Freiburg/München, Germany (中岡成文(訳) (1983) 『存在論の根本問題：構造存在論』、晃洋書房)
- [12] Saussure, F. de. Komatsu, E. ed. (1910-1911) *Troisieme cours de linguistique general*. Oxford : Pergamon. (ソシュール, F.(著)、影浦峽・田中久美子(訳) (2007) 『ソシュール一般言語学講義——コンスタンタンのノート』、東京大学出版会)  
Saussure, F. de. 1910-1911, *Troisieme cours de linguistique generale : D'apres les chaires d'Emile Constantin*. Pergamon Press. (ソシュール, F.(著)、相原奈津江・秋津伶(訳) (2003) 『一般言語学第三回講義——エミール・コンスタンタンによる講義記録』、エディット・バルク)
- [13] 丸山圭三郎 (1983) 『ソシュールを読む』、岩波書店
- [14] 池田清彦 (1990) 『構造主義科学論の冒険』、毎日新聞社 (池田清彦 (1998) 『構造主義科学論の冒険』、講談社)
- [15] 現在200本以上の関連文献が公刊されている。以下の「構造構成主義に関する文献リスト」参照。  
[http://sites.google.com/site/structuralconstructivism/home/literature\\_database](http://sites.google.com/site/structuralconstructivism/home/literature_database)
- [16] Popper K. R. (1976) *Unended quest : An intellectual autobiography*. (森博(訳) (2004) 『果てしなき探求：知的自伝 (上)』、岩波書店、pp.177-178)
- [17] Druker, P. F. (2006) *The practice of management*. Harper & Row, Publisher, Inc. New York, U.S.A. p.37
- [18] Druker, P. F. with Maciariello J. A. (1993) *Management : Tasks-responsibilities-practices (Revised Edition)*. Harper & Row, Publisher, Inc. New York, U.S.A. p.99
- [19] 文献 [17]
- [20] 竹田青嗣 (1994) 『現象学は〈思考の原理〉である』、筑摩書房
- [21] Nietzsche, F. (1880-1888) *Der Wille zur Macht*. (原佑(訳) (1993) 『権力への意志 (上・下)』、筑摩書房)
- [22] Heidegger, M. (1927) *Sein und Zeit*. Halle a.d.S. : Niemeyer. (細谷貞雄(訳) (1994) 『存在と時間 (上・下)』、筑摩書房、pp.25-101 (上))
- [23] 文献 [8]、p.141
- [24] 文献 [5]、4章
- [25] 文献 [3]、p.315
- [26] 文献 [3]、13章「道徳家ほどおのれの偏見に気づかない」、バナジ (Banaji, M. R.)・ベイザーマン (Bazerman, M. H.)・チャー (Chugh, D.)、pp.364-395
- [27] 文献 [3]、11章「善意の会計士が不正監査を犯す理由」、ベイザーマン (Bazerman, M. H.)・ローウェンスタイン (Loewenstein, G.)・ムーア (Moore, D. A.)、pp.312-337
- [28] ここで提案されている改正法案は以下である。アメリカの制度に関するものであり日本に該当するものではな

いため脚注に示しておく。(1)「監査法人は、ある一定期間は途中解約できないとする契約を結ぶべき」、(2)「報酬等の細かい条件や契約を締結した時点で決めておく、変更不能とする」、(3)「さらに、契約終了後はその監査法人との再契約を結ぶことを禁じ、大手監査法人にはクライアントをローテーションさせる」、(4)「監査を受けたクライアントがその監査法人から独立した個人の会計士を雇うことも禁じる」、(5)「監査して五年以内は監査人の被監査企業への転職を禁じる」。

- [29] 西條剛央 (2008) 『ライブ講義・質的研究とは何か：SCQRM アドバンス編』、新曜社、p.57
- [30] 文献 [7]、pp.10-16.
- [31] P. F. ドラッカー(著)・上田惇生(編訳) (2003) 『経営の哲学』 ダイアモンド社、p.188
- [32] 文献 [18]、p.30
- [33] 文献 [3]、5章「なぜ地位は人を墮落させるのか」 クラマー (Kramer. R. M)、pp.118-151
- [34] 文献 [3]、p.119
- [35] 文献 [3]、p.137
- [36] なお「自分が転落する危機に瀕していることを、どうすればわかるのか」という政財界のリーダーの質問に対して、クラマーが「リーダー監査チェック項目」として提案しているものをまとめると次のようなものになる。  
① 穴をふさいだり、綻びをつくろったりと、目の前の問題の処理に追い回されていないか。② 耳の痛い社内の意見にきちんと耳を傾けているか。③ 必要な時に必ず「王様は裸だ」と進言してくれる人はいるか。④ 尊大な態度によって周囲の人間をすくみ上がらせ、みなどんな命令にも従うようになってはいないか。⑤ 間違いはだれにでもあるのに、自分の行動に一度も疑問を感じなくなっていないか。⑥ 自分の利益を求めあまり、強欲な人間に変わっていないか。  
その上で「一息入れて、何か違うことをするか、ゆっくり休んでみてはどうか」と提案しながらも、「これはいざ実行するのは難しい。自分の運命は完全にわが手のなかにある。行く手には雲一つない。そのような時こそ、なおさらである」と述べている。
- [37] 文献 [3]、p.144
- [38] たとえば体系的に整理されている著書としてはたとえば以下のものが挙げられる。  
Robbins, S. P. (2001). *Organizational behavior* (9th ed). Upper Saddle River, N. J. : Prentice Hall  
このエッセンスをまとめた著書が以下である。  
Robbins, S. P. (1997). *Essentials of organizational behavior* (5th ed). Upper Saddle River, N. J. : Prentice Hall. (高木春夫(訳) (2009) 『(新版) 組織行動のマネジメント——入門から実践へ』ダイアモンド社)
- [39] 渋谷克美 (1997) 『オッカム「大論理学」の研究』、創文社、p.25

謝辞 いつもお世話になっている同僚の先生方、事務の方々にこの場をお借りして心より感謝申し上げます。また熱心に授業に参加し、良質の刺激をくれる学生達にも感謝致します。

